



**Instituto de Dirección
y Organización de Empresa.**

Cátedra de Política
Económica de la Empresa

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 272

**PARTICIPACIÓN Y GESTIÓN DE LAS PERSONAS
EN LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES
Condición para el éxito empresarial**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5904628434

DOC. 1-A

01 272



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 272**

DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

**PARTICIPACIÓN Y GESTIÓN DE LAS
PERSONAS EN LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES
Condición para el éxito empresarial**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Mayo 2001

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

I.D.O.E.

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.00
e-mail: echevarria.alcala@retemail.es

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN: 84 - 8187 - 104 - 4

Depósito Legal: M - 35689 - 2001

Imprime: **DIGITAL COLOR 2000, S.L.**
Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

INDICE

	<u>Pág.</u>
<i>I. PRESENTACIÓN</i>	<i>5</i>
<i>II. EL PORQUÉ DE LA PARTICIPACIÓN</i>	<i>7</i>
<i>III. PERSONA Y CONOCIMIENTO: CLAVES DEL ÉXITO DE LA PARTICIPACIÓN</i>	<i>13</i>
<i>IV. LOS NUEVOS DISEÑOS EMPRESARIALES: TEC- NOLOGÍA Y LIDERAZGO</i>	<i>24</i>
<i>V. DESARROLLO DE LA PERSONA Y SU PARTI- CIPACIÓN EN LA EMPRESA</i>	<i>30</i>
<i>VI. PROCESOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: INTEGRACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN EMPRESARIALES</i>	<i>36</i>
<i>VII. CONCLUSIONES</i>	<i>47</i>
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	<i>52</i>

I. PRESENTACIÓN¹

Cuando se habla en la actualidad de **participación** estamos rememorando un tema permanente de la vida social y económica. La participación se presenta en muy distintas formas culturales, y representa muy diferentes orientaciones, según circunstancias históricas, legales, institucionales y organizativas.

La pregunta clave es el por qué de la **participación** y qué es lo que se persigue como **objetivo** con la participación dentro de una determinada comunidad o grupo social, esto es, en una determinada forma organizativa o institucional

El debate de los años cincuenta y sesenta, centrado en una amplia discusión europea sobre la “**Reforma de la Empresa**” tenía como objeto legalizar un reparto de poder dentro de la empresa, de forma que los diferentes grupos de intereses estuvieran representados en la configuración del sistema de valores de los procesos de decisión de la empresa. La participación en la época más reciente de nuestras empresas europeas ha estado orientada más a una forma de concebir

¹ . Ponencia presentada en el Cluster Conocimiento “La empresa participativa: una visión sobre el perfil de las personas en las organizaciones” el 24/25 de mayo de 2001 en el Auditorio Parque Tecnológico de Zamudio

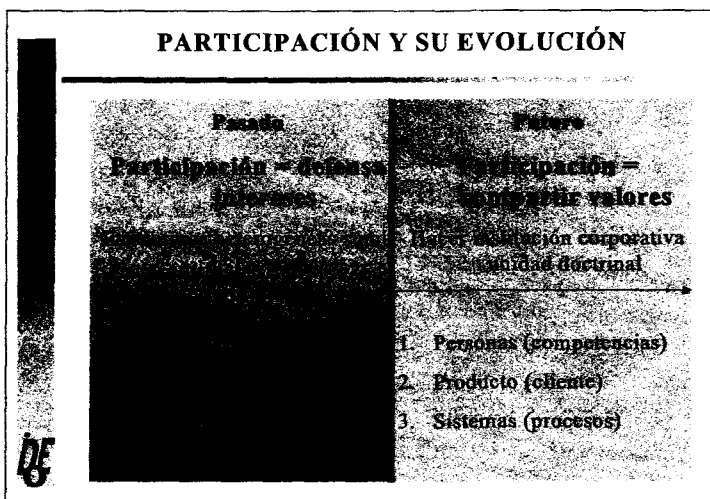


Figura 1

la Sociedad y su reparto de poder a través de la estructura de poder de sus instituciones singulares: la empresa, la Administración, la Universidad, etc., que a la propia configuración de la empresa como institución. La participación, ha estado orientada, y sigue estando frecuentemente orientada a la defensa de intereses singulares de personas y grupos. No se trata tanto de configurar la institución, sino una forma de Sociedad. Ésta ha sido la forma de entender la participación en la segunda mitad del Siglo XX hasta nuestros días en muchas instituciones públicas y privadas, con fuertes disfunciones dentro de la propia Unión Europea.

Cuando estamos hablando en la actualidad de participación en la empresa, no estamos hablando de la **“Reforma de la Empresa”** de los años sesenta. La participación se plantea hoy más bien como el proceso de configuración de la institución “empresa”, el cómo se identifica la misma y el cómo se legitima en la Sociedad, de forma que permita compartir sus valores por parte de las personas **participantes** en la misma.

Participar, significa **compartir valores**, de una institución, de la empresa, como ente propio en la Sociedad; como corporación, significa identificarse con esos valores y dar sentido, tanto a la institución como a la propia acción humana. Éste es otro tipo de participación en el que se busca la **integración de las personas** dentro de un proyecto de valores y no preponderantemente la “armonización” de la defensa de intereses individuales o de grupos.

II. EL PORQUÉ DE LA PARTICIPACIÓN

En los momentos actuales no se podrán realizar las reformas claves de nuestra Sociedad en el ámbito de la empresa, ni de otras instituciones básicas de esta Sociedad, si no se logra que los distintos partícipes encuentren la respuesta a su propia satisfacción individual en el **compartir valores**, y entre todos, como Sociedad, o como organización singular, hacer la institución. Participar es, por lo tanto, **compartir, configurar un sistema de valores**, en el que las personas

aportan sus competencias, sus saberes con lo que encuentran la satisfacción y la motivación correspondiente que les permitan comprender su propio esfuerzo. Esto es, que dispongan de la motivación humana.

Lo que obliga necesariamente a que la interpretación del fenómeno económico solo puede hacerse dentro de su propio entramado ético¹. Durante décadas se ha relegado a la persona a una **dimensión técnico-funcional**, tanto en la teoría como en la praxis, en la que su papel ha sido secundario. El **sistema** ha constituido el punto de referencia del éxito, así se ha supuesto, en el que la persona, de forma mecánico-funcional cumple con un determinado rol.

Tanto el entramado económico, como social y empresarial, han evitado entrar en las consideraciones del protagonismo de la persona como eje de los procesos económico-sociales, y se ha planteado más una forma de encontrar una respuesta a sus intereses individuales y colectivos dentro del marco de una participación reivindicativa, societariamente impuesta. Pero esto no es participar, esto es defender intereses, más o menos legítimos. Lo cual no conlleva precisamente a hacer institución, a integrarse y a motivarse, a compartir.

Significa más bien repartir poder, no **compartir valores**, lo cual significa necesariamente niveles muy amplios de frustración individual y de deficiencias económicas y sociales y,

¹ Véase Utz; A.F.: *Ética económica*, Ed. Unión Editorial, Madrid 1998

consecuentemente, a claras injusticias sociales. La persona, con sus potenciales y capacidades, no se integra y, consecuentemente, su nivel de insatisfacción dentro de estos sistemas es muy alto, pues es muy insatisfactorio su desarrollo personal.

Hay realidades fundamentales que se han soslayado permanentemente a través de un reduccionismo y una simplificación² absurda de los fenómenos económicos y sociales. Se ha creído y se ha defendido, y frecuentemente se sigue creyendo, en la preferencia de los sistemas sobre la persona para la acción social y económica. Todo son “sistemas” que se configuran para resolver los problemas de las personas, pero no son las “personas”, con sus comportamientos y participación, las que asumen la solución de los problemas.

En el momento actual de transición hacia una nueva civilización³ se está produciendo una profunda transformación en nuestra forma de entender a la persona en el proceso de la configuración de la acción económica y social, ya que ésta se convierte no solo en el destinatario de los fenómenos económicos, sino que, al propio tiempo, se convierte en su principal hacedor.

Está costando muchísimo entender que no hay “empresas” si no hay clientes, y no es que el “cliente sea el rey”, sino que si no tengo un

² Véase Utz, A.F.: *Ética económica*, ob.cit.

³ Véase Lübke, H.: “Globalisierung zur Theorie der zivilisatorische Evolution” en Biskup, R. (Ed.): *Globalisierung und Wettbewerb*, ed. Haupt Verlag, Berna 1996 pp.39-65

cliente integrado, compartiendo los valores de la empresa, difícilmente puedo tener éxito con la contribución de esa empresa, de esa institución a la Sociedad. Lo mismo que no hay empresas si no hay inversores, esto es, si no confían sus recursos financieros y comparten sus valores y perspectivas, no hay empresa si no hay directivos y personal que esté identificado y, por lo tanto, dispuesto a integrarse compartiendo los procesos empresariales de forma que en el devenir económico-social de una empresa puedan asumirse las distintas situaciones, éxitos y crisis, con las que se encontrará la empresa.

No hay empresa sin personas, y no se pueden simplificar los procesos económicos y sociales, ni por el legislador ni por las propias empresas, en la forma que se viene haciendo.

La economía y la empresa configuran un entramado ético único, es una sola pieza, ambas son partes constitutivas de la acción social humana, puesto que no hay economía si no hay grupo social, y un individuo aislado no hace la economía, sino que está necesariamente vinculado y necesita integrar al “otro”. La ética establece esa relación entre individuo y grupo, comunidad-empresa, en la que todos ellos contribuyen compartiendo los valores, con sus competencias y sus desarrollos, al éxito de esa institución.

No cabe la menor duda que los motores del cambio, que son la globalización, la tecnología y la intensificación de la competencia, hacen posible este resurgir de la persona como la clave fundamental

de las organizaciones⁴. Sin estos “impulsores” difícilmente pudiéramos relegar paulatinamente a los “sistemas” al lugar que les corresponde, esto es, dejando la primacía a la persona para darle paso a sus prestaciones y, en tercer lugar, es en el que los “sistemas” constituyen los artilugios o instrumentos con los que el hombre, que pretende dar prestaciones, productos y servicios, dispone para racionalizar adecuadamente la disposición de los recursos⁵.

Existe un espacio económico y social definido por el conjunto de valores económicos, por un lado, que persiguen los individuos y las instituciones, y los valores sociales del grupo, que persiguen y constituyen la base fundamental de la motivación e integración de las personas con el objeto de que se **compartan valores** y se logren reducir sistemáticamente los costes de coordinación. Las economías son ineficientes por las dificultades de coordinación dentro de estos valores económicos y sociales que hacen, exigen, un gran esfuerzo y tiempo, de recursos económicos para poder ir hilvanando los procesos económicos y empresariales.

Toda empresa, toda institución, en cada uno de sus momentos históricos y legales, y según las circunstancias en que se desenvuelve, tiene necesidad de disponer de un espacio, lo más amplio posible, definido por el sistema de valores económicos y el sistema de valores sociales, de forma que le permita elegir al individuo y a la empresa

⁴ Véase García Echevarría, S.: *Empresa y orden económico*, ed. ESIC, Madrid 1980

⁵ Véase Utz, A.F.: *Ética económica*, ob.cit.

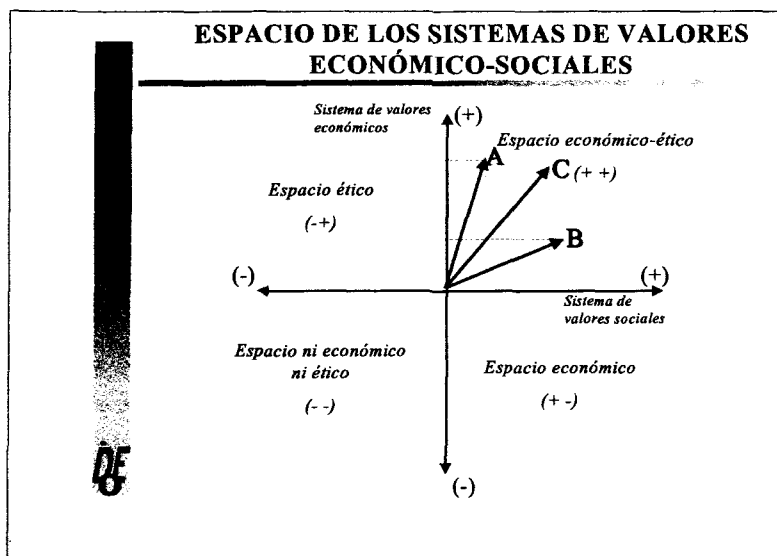


Figura 2

aquella alternativa que considere la más eficiente en ese momento. Y todo ello dentro de la legitimación ética y económica de la acción humana.

Lo que la economía trata de facilitar es el cálculo racional sobre la elección de la alternativa más adecuada en cada momento, y siempre que se den los valores sociales que permitan que las personas involucradas en ese grupo, en esa empresa y en esa institución, asuman de manera rápida y flexible la situación concreta a corto y

largo plazo. Con su contribución tratan de dar una respuesta eficiente a las situaciones planteadas.

La elección de la alternativa concreta, en cada momento, constituye, sin duda, la clave fundamental para el éxito del management de una empresa, de una organización y de una economía en su conjunto. Lo cual no se puede hacer sin que la persona **comparta los valores** que configuran la institución a la que aportan sus competencias.

Por tanto, **participación** no es, ni más ni menos, en el sentido positivo, que la contribución del propio rol de la persona, compartiendo valores y objetivos. Uno, como individuo, comparte o no comparte los valores del “grupo”, y según el grado de “**compartir**” se tendrá la capacidad para integrar y motivar a la persona. Entonces es cuando se logra que sus competencias sean una aportación económica y ética. La ética y la economía son partes constitutivas del propio hecho de la acción humana en la configuración de las instituciones como grupo social.

III. PERSONA Y CONOCIMIENTO: CLAVES DEL ÉXITO DE LA PARTICIPACIÓN

Una sociedad abierta está caracterizada por la integración del “otro”, esto es, una apertura con el fin de utilizar mejor los potenciales

de conocimientos y habilidades disponibles en la persona compartiéndolo con grupos sociales más amplios. La ventaja de la apertura de una sociedad, y en principio de la globalización, consiste en una mejor utilización de los recursos escasos, en especial el conocimiento, siempre y cuando se den las formas organizativas que conlleven en sí una participación que exija **compartir valores** y conocimientos. Los conocimientos no compartidos no tienen gran valor social.

La sociedad abierta, a la que se encamina nuestra civilización actual, supone un gran avance con respecto al papel de la persona en la actividad económica y social. Con la integración **del “otro”** se diversifican y amplían las posibilidades de utilización de las competencias individuales y de los recursos, y con ello se genera una nueva necesidad: una nueva capacidad directiva para poder disponer eficientemente de espacios más abiertos, que son a su vez más complejos por la heterogeneidad de los valores y de las necesidades de los recursos disponibles. Esta orientación de apertura en las organizaciones coincide tanto con el **criterio económico** prioritario, cual es el incremento de las productividades utilizando adecuadamente las capacidades de los recursos, como también con el **principio ético** de la utilización eficiente de los recursos disponibles para cubrir las necesidades de las personas⁶. Lo que permite una nueva forma de configurar los procesos organizativos de las empresas e instituciones,

⁶ Véase Utz, A.F.: *Ética económica*, ob.cit.

en general, incidiendo, por lo tanto, en la forma en la que la persona se involucra de manera rápida en la configuración de estos procesos.

La consecuencia primaria de esta sociedad abierta es el hecho de un incremento de la competencia entre las organizaciones económicas. Se han derruido las barreras nacionales o regionales restrictivas, las cuales no han permitido nunca utilizar eficientemente los recursos disponibles, con sus graves consecuencias en todos los ámbitos de nuestra sociedad. Es precisamente esta situación la que obliga a cubrir las necesidades de las personas, en todas sus relaciones con la empresa, de forma satisfactoria. Cuando hablamos de **forma satisfactoria** significa que el hecho de competir supone básicamente disponer, en primer lugar, de competencias. El disponer de competencias significa tener conocimientos. Si no se dispone hoy de conocimientos difícilmente puede involucrarse a una persona, o una institución, en un proceso de competir con otro. El sentido positivo de **competir** supone impulsar al individuo a desarrollar mejor sus competencias e involucrarse en el proceso de “**compartir**” estas competencias con “**el otro**”. La única satisfacción clave del individuo es aquella en la que a través de este proceso de desarrollo de sus competencias se produce el **desarrollo de su persona**, con lo que incrementa su valor, lo que no es otra cosa que incrementar su conocimiento, y no solo tecnológico, sino también social.

La persona con conocimientos no tiene ningún valor individualmente, desde la perspectiva económica, si no los comparte

con **“el otro”**. Nadie como individuo aislado puede hacer nada con el conocimiento en una empresa, sino que necesita **“del otro”**, bien sea el cliente, al que trata de dar una respuesta más eficiente a sus necesidades, o bien con las otras personas involucradas en los mismos procesos de creación de valor, lo que obliga a un creciente trabajo en *equipo*.

Hoy no hay ninguna moderna organización empresarial, ni institucional, ni universitaria, ni de ninguna naturaleza organizativa, si no se consigue que las personas **“compartan valores”**, compartan **“los objetivos”**, compartan **“las políticas”**, puesto que solo en esta situación estarán motivadas como consecuencia de su integración en la empresa y, consecuentemente, estarán dispuestas a poner sus competencias al servicio del éxito de esa organización.

En la Figura 3 se recoge la necesidad de incrementar la velocidad y la intensidad del conocimiento como consecuencia de la reducción de las estructuras organizativas y de la reducción drástica de los tiempos de aprendizaje. La intensidad creciente del conocimiento viene planteada por la creciente complejidad de los procesos empresariales. A su vez la reducción de los tiempos de aprendizaje surge como consecuencia de los cambios permanentes en las organizaciones.

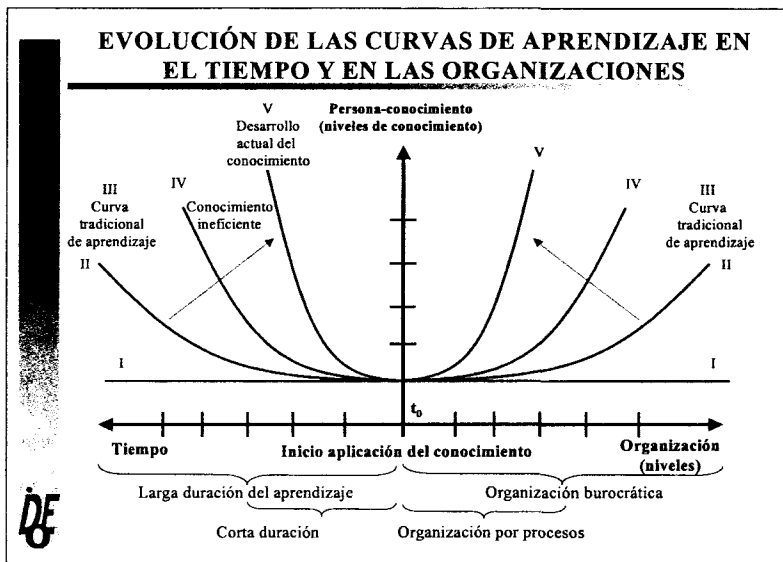


Figura 3

Son cuatro las claves fundamentales las que configuran las competencias de una persona dentro del contexto de una organización empresarial, como también de cualquier otro tipo de institución:

- Por un lado, lo que son necesariamente sus **competencias técnicas**, quiere decir, todos aquellos conocimientos que reflejan una competencia especial para resolver las necesidades del otro, o de contribuir a resolverlas.
- En segundo lugar, lo que son las **competencias interculturales**, esto es, el hecho de que la relación con “el

otro” es siempre **intercultural** porque **“el otro”** tiene un diferente sistema preferencial de valores y, consecuentemente, hay que dar una respuesta para poder **compartir** esos conocimientos técnicos, sociales o económicos. La **interculturalidad** es, al propio tiempo, la clave fundamental de la **creatividad humana**, ya que en el choque de los sistemas de valores, en las distintas formas preferenciales de establecer la jerarquización de estos valores, se producen ideas creativas, nuevos conocimientos que son la base de todo proceso de innovación, material o inmaterial, organizativo o humano.

- En tercer lugar, toda persona tiene que tener **conocimientos sociales**, esto es, las formas en las que se involucra a la persona, se la integra en el grupo social con el que dialoga, compartiendo sus conocimientos y trata de integrarlos, condición básica para la generación de los equipos.
- Y, no por último, se plantea el problema que afecta básicamente a las **competencias de liderazgo**, esto es, todo lo que implica competencias para poder dirigir **“a otros”**, esto es, el hecho de que la persona tenga capacidad para dirigir un proceso involucrando a otras personas con distintos **conocimientos técnicos**, con **distintos sistemas culturales** y con distintas formas de **interpretar el grupo social**. Se trata

de coordinar eficientemente los distintos sistemas de valores que componen todo grupo social.

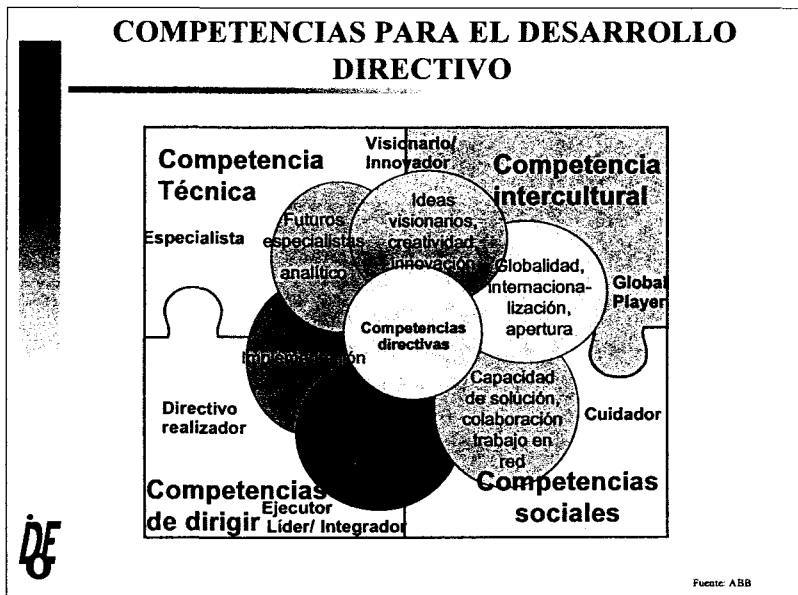


Figura 4

Puede señalarse, por tanto, que son dos las características para el éxito o fracaso en la participación de las personas en la empresa o en cualquier forma institucional son:

1. La **interdisciplinariedad**, esto es, el que sea posible coordinar entre las diferentes **competencias técnicas**, entre

las distintas dimensiones del especialista, con el fin de compartir una visión empresarial y sus valores con el de otra especialidad. Sin este diálogo los **costes de coordinación** son enormes y las organizaciones necesitan de una costosa estructura. Se trata de sustituir las estructuras clásicas, burocráticas, lentas y rutinarias, por el conocimiento, de tal forma que el diálogo entre las personas sustituya a la estructura de los papeles y reglas.

2. La segunda clave fundamental es el hecho de que todo conocimiento tiene que ser necesariamente **intercultural**. Ésta es la gran aportación del momento actual de nuestra sociedad. **Interculturalidad** significa la contrastación entre sistemas de valores con diferentes niveles preferenciales, lo que provoca conocer “**al otro**” con sus distintas visiones empresariales y, por lo tanto, genera un enriquecimiento de los procesos de creatividad.

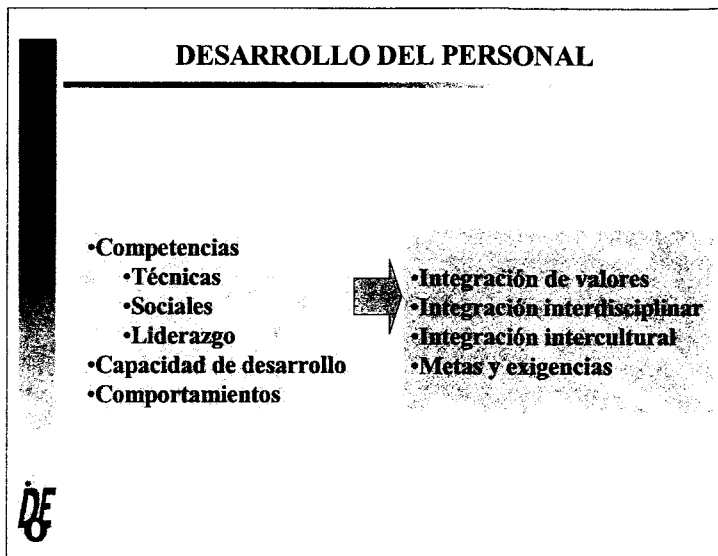


Figura 5

La creatividad es consecuencia de la **interdisciplinariedad** y de la **interculturalidad**, lo cual conlleva una nueva forma de organización empresarial, esto es, lo que debiera entenderse en realidad por “**organización inteligente**”.

El **desarrollo de la persona** constituye, por lo tanto, la clave del éxito de la persona como individuo y el éxito de la organización, siempre y cuando se den nuevas formas organizativas que permitan la integración del grupo social por procesos, rompiendo las estructuras jerárquicas, o de reparto de poder sociológico, típico de la “Reforma de la Empresa”, para entrar en ese compartir valores. Se trata siempre,

en una **dirección por procesos**, de una mayor orientación a prestaciones y productos, como consecuencia de la identificación de las personas con las instituciones.

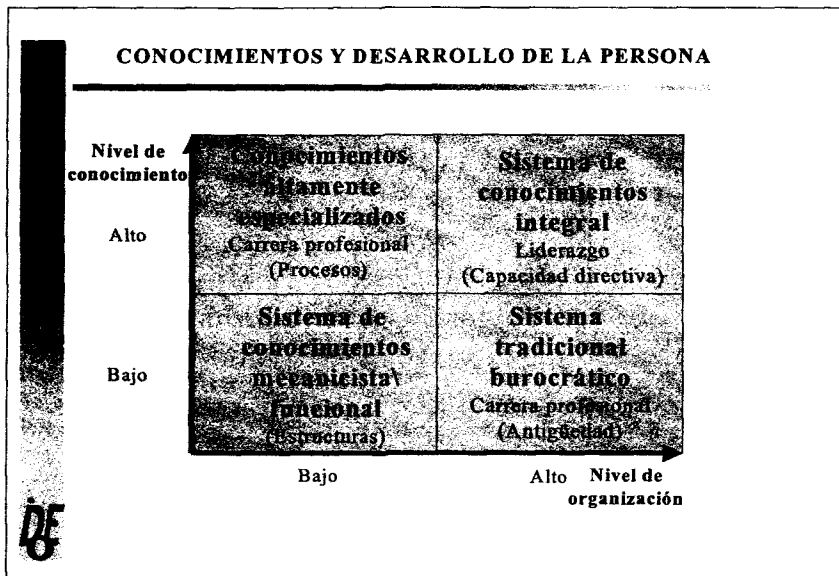


Figura 6

El cambio desde las organizaciones jerárquicas a las organizaciones *lean* supone la sustitución de estructuras que configuraban la coordinación predominantemente en base a las distintas **competencias técnicas**. En los nuevos diseños se trata de sustituir las estructuras altamente costosas, en tiempo y recursos, por estructuras intangibles basándose en el conocimiento de las personas mediante “**el compartir**” la interdisciplinariedad y la interculturalidad.

No se pueden reducir estructuras tangibles, rígidas y lentas al cambio, si no se desarrolla el conocimiento de las personas y de la organización. Esta dualidad estructuras-conocimiento es la que nos lleva a nuevas formas organizativas en las que el desarrollo de la persona juega un papel decisivo.

Su impacto en la eficiencia económica y social es clave por la reducción radical del tiempo necesario para adquirir el conocimiento. De espacios de tiempos de aprendizaje muy largos y de la lentitud de sus curvas de aprendizaje se ha pasado a una rápida percepción del conocimiento mediante la integración de la persona en los procesos.

Es por lo que cuando hoy se tratan de cambiar las organizaciones que tienen que reducir estructuras, y que tienen que reducir los correspondientes tiempos de aprendizaje para adaptarse a los cambios rápidamente, se tiene necesariamente que realizar en base a la integración de la persona en el proceso de **“compartir valores”, principios, objetivos y políticas**. Si no se produce la integración **“del otro”** no se pueden lograr objetivos, ni se pueden realizar los **principios**, ni mucho menos dar eficiencia económica y social a través de **“sistemas”** a las políticas.

IV. LOS NUEVOS DISEÑOS EMPRESARIALES: TECNOLOGÍA Y LIDERAZGO

Nos encontramos, sin duda, ante un nuevo escenario empresarial, con un marco societario caracterizado por su apertura y dinámica de cambio, con un marco económico-social caracterizado por el incremento significativo de la competitividad, y por unas instituciones en cambio permanente. Este proceso de transformación permanente de todos los diseños institucionales necesita de un proceso de estabilización de las instituciones en el largo plazo basándose en su sistema de valores.

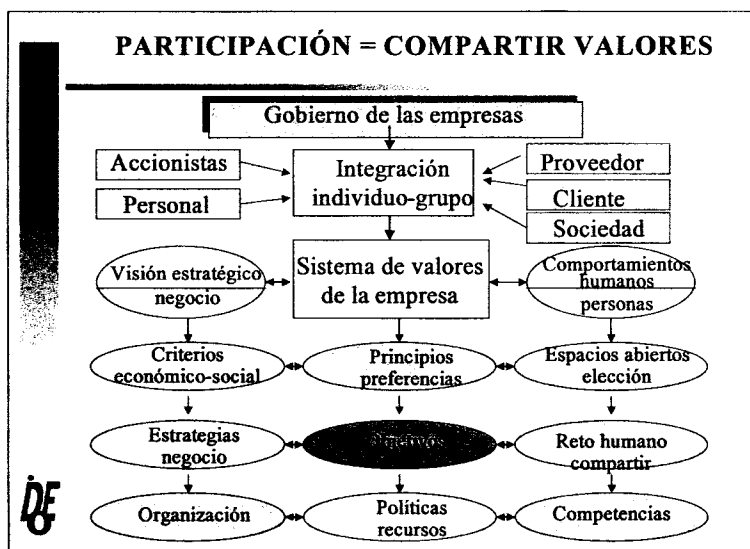


Figura 7

Toda institución, toda empresa, asume constitutivamente el objetivo de su supervivencia, el cual es un objetivo de largo plazo. Es por lo que el sistema de valores, sobre el que se configura el diseño de la institución, es el que permite que las personas compartan estos valores y se identifiquen con esa Corporación.

Pero toda institución tiene una dimensión operativa en el corto y medio plazo, la cual está basada en la lógica económica de la asignación de los recursos, así como de la flexibilidad y de la velocidad de cambio necesaria a la hora de realizar operativamente sus prestaciones. Es por lo que en el corto y medio plazo los objetivos tienen que cambiar, y cambian asimismo las políticas con las que se rige la asignación de los recursos y la disposición de las capacidades existentes. Este proceso de dirección de compaginar el medio y el largo plazo, entre la operatividad diaria y la institucional, constituyen, sin duda, la clave del éxito sobre la que descansa el fruto de **“compartir”** esfuerzos y valores.

Lo que se busca en las nuevas organizaciones es la persona creativa, motivada e inspirada, en todos los niveles, capaz de crear nuevos espacios dentro de los cuales pueda realizar un rol clave que es el **“ser empresario”** dentro del espacio institucional asignado.

No se trata de una mera “descentralización” o delegación, sino que se trata de asumir las decisiones dentro de los espacios definidos institucionalmente en los que la persona asume la responsabilidad y el

riesgo, no solo como un elemento personal que configure su proceso de aprendizaje permanente, sino también la **“contribución”** que realiza a la Corporación, tanto en prestaciones como en riesgos. No confundamos esta forma de dirigir con un **estilo de dirección** de *laissez faire*. No tienen nada que ver. Lo que tiene que ver es con la medición de la capacidad del individuo, del grupo, conforme a las contribuciones y prestaciones que realizan.

Lo que plantea tres grandes exigencias:

1. El hecho de compartir ese espacio dentro del cual se ha definido la elección económica que se quiere realizar. Lo cual solamente es posible realizar si se comparten los valores, lo que no es otra cosa que la **identidad corporativa** al compartir los **principios** en los cuales descansa todo el diseño de la aplicación de estos valores. Debe asimismo implicar que se compartan los objetivos, puesto que nadie individualmente puede realizarlos. Y, no por último, si se comparten los **criterios económicos y sociales** bajo los cuales se lideran las personas, los procesos y los sistemas.
2. Todo lo cual exige de **plataformas tecnológicas** que permitan medir estos espacios de forma que se pueda conocer perfectamente la contribución de cada una de las personas, bien sea directivo, o personal de una empresa, cliente, proveedor o responsable de procesos. Se trata de conocer lo

que significa su aportación a esos **objetivos compartidos** y a esos valores. Se trata de medir las contribuciones que se realizan al grupo, en sus diferentes niveles organizativos. Estas plataformas tecnológicas facilitan hoy el desarrollo de una nueva figura en la empresa y en su gestión como responsable de este diálogo abierto analizando la valoración de la elección económica, o la alternativa económica-social dentro de cada empresa, de cada proceso o de cada función. Se trata de la figura del “**controlling estratégico**” que facilita, sin duda, de manera eficiente el proceso de diálogo entre las personas implicadas en la dirección, entre los distintos “especialistas”, lo que refleja la interdisciplinariedad.

3. Ahora bien, no se trata solamente de la disposición de tecnologías de la información y de la comunicación que faciliten, sin duda, el hecho de “**compartir**” objetivos, ya que permiten medir, sino también el hecho del desarrollo de la **capacidad de liderazgo**. Liderar, significa la capacidad de las personas para lograr un “**compartir valores y objetivos**”. Un **líder** lo que hace es compartir con otros aquellos valores que, identificados con la institución, son asumidos y basándose en ellos se adoptan las decisiones técnicas y sociales. Solamente se dará espacio de libertad y creatividad a las personas si ese líder sabe compartir esos valores y objetivos.

Si se compara el **liderar versus dirigir**, pudiera decirse que este segundo proceso implica el aprendizaje de **procesos lógicos**, como todos los problemas que afectan al ejercicio de la planificación, o los sistemas de información, o de control, o lo que caracteriza a la persona en cuanto al ejercicio de autoridad, estructuras y niveles jerárquicos. La dirección de estructuras, y su paso a liderar personas, constituye, sin duda, la clave del éxito de nuestras instituciones en el futuro inmediato. Solo por la vía de esta capacidad de liderazgo, lo que significa la recuperación de una dimensión humanística dentro del contexto de la fuerte especialización técnica de cada uno de los participantes en la empresa, se va a lograr el éxito empresarial al reducir los costes de coordinación.

Participar no es, por lo tanto, lo de los años sesenta y setenta, defender los intereses de un grupo o personas frente a los demás, **lucha de intereses**, sino que es precisamente, lo contrario, **compartir valores y objetivos** de la institución que integra a las personas como consecuencia de una nueva dimensión. Se trata de la capacidad de las personas para asumir el liderazgo de otras dentro de un proceso de compartir. Un líder que imponga, y no comparta, difícilmente va a lograr la transformación de la empresa.

Cuando estamos hablando de un **liderazgo transformacional** estamos hablando de cambiar la cultura, y cuando hablamos de

cambiar la cultura, estamos hablando de **compartir valores**, lo cual exige cinco condiciones:

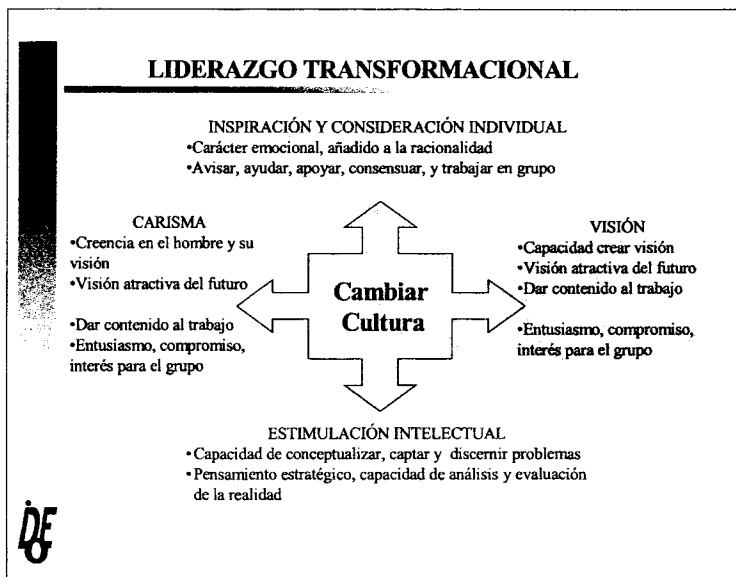


Figura 8

1. Que la persona que lidera tenga una **visión de futuro** y crea en la persona y su papel dentro de la Sociedad, su dimensión ética.
2. En segundo lugar, tiene que tener **visión** con el fin de generar confianza en cuanto a la capacidad de transformación.

3. Debe tener esa dimensión humanística que corresponde básicamente a la relación humana.
4. Debe tener una idea muy clara de **servicio** con respecto al “otro”, de tal manera que se genere el capital confianza necesario.
5. Debe ser una persona con **capacidad intelectual** suficiente para poder discernir problemas y formas de adaptarse, de manera que la realidad le permita asumir una gran creatividad conceptual en formas, estilos y resultados.

V. DESARROLLO DE LA PERSONA Y SU PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA

Participar en una empresa o en una institución, significa configurarla, dar forma a la institución. El éxito de la configuración de una institución pasa necesariamente por la capacidad que aprecien las personas para su propio desarrollo personal como parte constitutiva de esa empresa o institución.

Participación significa, por tanto, integración en un proyecto empresarial institucional, lo cual puede hacerse por dos vías:

- A través de una **cultura organizativa** desarrollada en estructuras jerárquicas en las que la participación se centra en:
 - participar en los órganos de poder
 - representar y defender intereses individuales o de grupo concretos
 - se crean subculturas
 - dificulta fuertemente la integración, ya que la misma se debe hacer a través de **concesiones** que se regulan en función de normas funcionales que han sido definidas por los propios grupos de intereses, y no se han definido necesariamente desde el punto de vista de la configuración de la propia institución, sino por intereses de instituciones ajenas a la misma.
- La integración plena se produce, sin embargo, por la **integración de la persona** en los valores institucionales lo que implica:
 - una identificación de la persona con los valores de la institución en la que participa y los comparte
 - que la institución utilice los conocimientos de la persona, sus competencias, de forma perceptible e impulse su desarrollo

- realiza permanentemente su aportación al **bien común** del grupo y, por consiguiente, entra dentro de una comunicación eficiente
- se realiza una valoración individual de su aportación, configurando su participación en base al “**consenso**” de valores y objetivos y no de “**concesiones**” en los sistemas de valores.

La primera, es una institución en la que tratan de conjugar intereses de otras múltiples instituciones. En la segunda, se trata de una institución configurada por las personas que asumen, como portadores de capital, de dirección, de trabajo, las bases fundamentales para poder desarrollar sus propios intereses basándose en sus competencias y en su capacidad de conocimientos, contribuyendo al éxito de las instituciones dentro de las cuales actúan.

Solamente se puede dar una **participación eficiente de la persona** cuando ésta ve en la propia institución, como organización, la viabilidad de su propio desarrollo, y no la considera como una mera carrera profesional, sino como una identificación con el incremento de su valor individual, consecuencia de la interacción con el grupo social al cual aporta y del cual recibe los conocimientos. Esto es una **organización inteligente**, económica y socialmente motivadora.

Es por lo que solamente en una interpretación en red de las organizaciones es posible coordinar eficientemente los diferentes grupos sociales, grupos organizativos, identificados con proyectos singulares, p.e. procesos, dentro del proyecto global de la empresa.

El trabajo en red, que significa una clara identificación de la persona con el grupo inmediato y su integración en el conjunto de la corporación, se presenta como la forma organizativa más eficiente. La persona, por un lado, se identifica con sus valores en el corto y medio plazo, en su operatividad, mientras que, por el otro lado, asume en el largo plazo los valores corporativos y en consecuencia se identifica con la corporación.

La ruptura actual, como periodo de transición, consiste en salir de una “cultura cosificada”, de una **“cultura del puesto de trabajo”**, definido, cada vez más, por una estricta especialización, y pasar a integrar a las personas en lo que es el diseño corporativo. La **cultura del puesto de trabajo** impulsa la creación de subculturas de difícil o bien costosa integración dentro del proyecto empresarial, genera, a su vez, una inseguridad en los individuos de que se pueda utilizar e impulsar el desarrollo de su conocimiento dadas las reducidas posibilidades de su aplicación. El espacio de que dispone un **“puesto de trabajo”** y su posible armonía y expansión cara al futuro, es demasiado reducido como para que la persona aprecie un espacio abierto, en el que pueda realizar su desarrollo personal, por falta de oportunidades para utilizar la capacidad de su conocimiento y su

voluntad de integración. Esto es, una “cultura orientada a la persona”.



Figura 9

Solamente la Corporación en su globalidad es la que ofrece, en sus nuevas dimensiones organizativas, espacios abiertos a las personas para que busquen y tengan oportunidades para desarrollar sus conocimientos y aplicarlos. El conocimiento individual *per se* no tiene más valor que el que pueda dar de satisfacción estricta al individuo por poseerlo. El conocimiento individual tiene “valor social” en la medida en la que el individuo tiene espacio para poder

aplicarlo, una organización que por ser un sistema abierto permite la utilización de esos conocimientos, la multiplicación de los mismos y, por tanto, el alto valor de los resultados. Hay espacio para el desarrollo individual

El paso de una **“cultura del puesto de trabajo”** a una **“cultura corporativa”** constituye, sin duda, la base principal para el desarrollo de la persona en función del conocimiento y de su integración en la empresa. La seguridad, como valor indiscutible en nuestra cultura no la da el puesto de trabajo en sí, sino la da el futuro de una Corporación, ya que la seguridad no es asegurar el puesto de trabajo, sino el desarrollo de la persona como clave de su integración en la Corporación, de forma que le genere la motivación adecuada para incrementar su valor en función del conocimiento que va generando y facilitando.

La **nueva cultura de gestión orientada a la persona** demanda, por parte de todos los niveles organizativos, conocer para qué sirve el conocimiento, el esfuerzo y las habilidades que uno aplica, para lo que hay que disponer de la medición correspondiente. Lo cual constituye, sin duda, uno de los nuevos componentes de la nueva gestión empresarial. La valoración de lo que “vale” el esfuerzo individual, su valor y su contribución al grupo social en el que se desenvuelve la empresa, midiendo sus consecuencias y posibilidades, es, sin duda, el principal elemento de identificación de la persona con la institución a la que aporta sus competencias.

VI. PROCESOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: INTEGRACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN EMPRESARIALES

Cuando se habla de **participación** en términos históricos se suele distinguir entre participación en el capital, en primer lugar, participación en estructuras de poder, representando grupos o intereses, en segundo lugar, y la tercera, que es la que aquí nos interesa, la participación en las organizaciones en las que puede desarrollarse la persona. Se trata de la participación de la persona como individuo que desarrolla sus conocimientos y tiene la oportunidad de aplicarlos dentro del grupo

No todas las formas de los procesos de dirección ofrecen la oportunidad de la **participación**. Todos los sistemas funcionales-burocráticos, e incluso, los matriciales, suponen una dirección orientada a la función, a los procesos lógicos, y no hay cabida para la participación de la persona en el sentido mencionado de su desarrollo de la persona. El único proceso de dirección que permite realizar a la

persona sus competencias y, por tanto, en el que cabe la participación, es el de una dirección estratégica⁷.

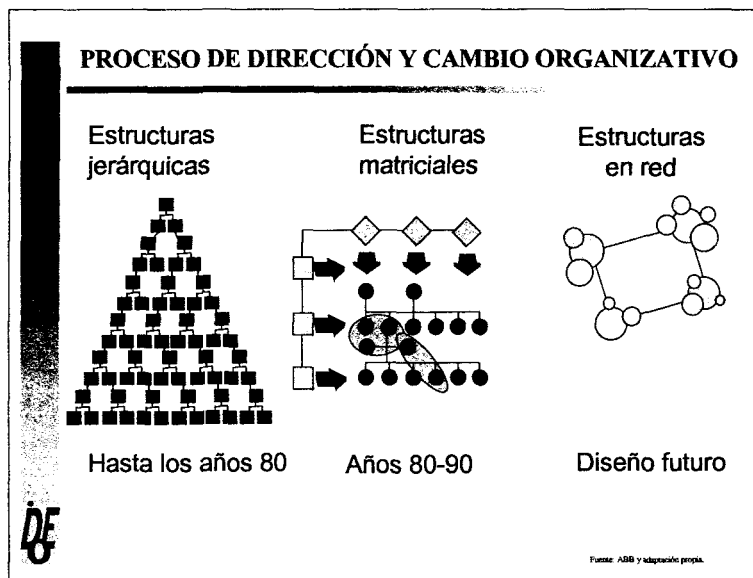


Figura 10

Las situaciones cambiantes de los entornos, el impulso de las modernas tecnologías y la intensificación de la competencia a nivel global son la clave de un proceso permanente de cambio en la forma de dirigir la empresa, puesto que la rapidez de los procesos de adaptación y la flexibilidad constituyen la clave de su éxito.

⁷ Véase Pümpin, C., García Echevarría, S.: *Estrategia Empresarial*, ed. Díaz de Santos, Madrid 1993

Solamente una dirección estratégica, anclada en una estructura en red, constituye una dirección en la que se integren todas las personas de una organización empresarial, permite ser beligerante en los procesos de adaptación a esas situaciones cambiantes, lo más rápida y flexiblemente posible, lo que constituye la forma de lograr el éxito.

Como ya se ha reflejado, la nueva cultura empresarial implica un **proceso de compartir valores y objetivos**, al objeto de generar el **capital confianza** necesario que permita la apertura que genere la cooperación y asuman la interculturalidad. Dentro de este marco de relaciones humanas, por encima de las laborales, cabe la responsabilidad y la asunción de riesgo, siempre y cuando se haya producido una identidad corporativa con la empresa y se hayan asumido los objetivos, no como un mero mandato funcional, sino como un **reto humano**. Un objetivo, en una empresa, o en una institución, puede ser que se configure como un reto administrativo. Con lo cual se trata de cumplir con la norma. En una **dirección estratégica** el objetivo no tiene límite, sino que es la orientación según la cual la persona asume como reto el proceso de cambio y de transformación en los que está involucrado. Éstas son, sin duda, las condiciones para la generación de un **espíritu empresarial** dentro de una Corporación dando espacio a la creatividad y, consiguientemente, a la innovación, como las claves del éxito de toda empresa.



Figura 11

Esta nueva cultura empresarial, reflejada en el símil de un iceberg, supone que la dimensión humana, esto es, las capacidades que permiten integrar y liderar, identificar y confiar, como formas de dirigir, asumen un papel dominante.

Esta nueva cultura genera una fuerte demanda de la capacidad directiva, tanto en cuanto a la calidad como al número de personas, ya que todo los procesos y recursos suponen permanentemente una acción de compartir, por tanto, es siempre una acción “social”. Y, social significa la capacidad de dialogar y comunicar a los efectos de contribuir a lograr las metas u objetivos asumidos basándose en la orientación de cada uno de los responsables.

La adaptación estratégica a los cambios permanentes supone que la organización debe ser muy rápida en sus respuestas a las formas de organizar los recursos disponibles y sus capacidades, si se quieren aflorar, lo más rápidamente posible, los potenciales externos e internos de la empresa, disminuyendo de esta manera los riesgos y garantizando el futuro de la empresa.

Este proceso de dirigir estratégicamente, y de dirigir por valores, supone la existencia de dos dimensiones:

- La dimensión que pudiéramos llamar institucional
- La dimensión que pudiéramos definirla como la operativa.

Cuando se habla de la **dimensión institucional** se trata de asegurar el largo plazo de la empresa, de generar la red de confianza en la que se genera la seguridad para las personas como accionistas o empleados, como clientes o proveedores, e, incluso, la misma legitimación Societaria de la empresa en función de su capacidad para resolver los problemas de una sociedad que permita desarrollar las personas. Esta dimensión institucional se puede estructurar de acuerdo con los cuatro componentes básicos capaces de generar las condiciones para un proceso **participativo del personal**:

- Se tienen que definir los **sistemas de valores de esa empresa**, su filosofía empresarial, aquellos valores que

definen la institución y que son los que garantizan el largo plazo y sientan las bases de las condiciones externas e internas según las cuales se va a regir el **Gobierno de las Empresas**.

La gran preocupación actual y el amplio desarrollo de los problemas concernientes a la configuración del **Gobierno de la Empresa**, en la medida en la que se abren las Sociedades, es un reflejo muy claro de esta orientación básica societaria de la empresa y de las demás instituciones de nuestra sociedad. Estas formas institucionales exigen hoy, de forma creciente, un buen diseño del **Gobierno de las Empresas**, lo que constituye la condición *sine qua non* para ese compartir valores de las personas implicadas en la Corporación.

Si no se produce una aceptación de un buen **Gobierno de las Empresas** difícilmente se podrán reducir los costes de coordinación entre los diferentes grupos de personas en las empresas, accionistas, personal, directivo y recursos humanos, junto con los proveedores y clientes. Hoy la **participación**, se manifiesta bajo conceptos nuevos como fidelización, lo que supone una condición *sine qua non* para los nuevos desarrollos, incluso, o precisamente, más en los negocios virtuales como los nuevos desarrollos de e-business. La virtualidad exige que se generen mínimos de capital

confianza entre las diferentes personas involucradas en los procesos industriales, mercantiles, etc.

- Se deben definir los **principios básicos** tanto para la dirección como para la organización, con lo que se establecen los **criterios** para definir, en cada momento, las pautas sobre las que se construyen los comportamientos directivos y del personal, así como los propios diseños organizativos. Estos **principios** sustituyen a las estructuras clásicas rígidas, en las que se dirige por reglas de dirección empresarial o manuales de dirección, que han venido estableciendo comportamientos rígidos en el cumplimiento de las normas. Esto significa un envejecimiento rápido de estas instituciones, lo que produce un resquebrajamiento de las organizaciones por su incapacidad para integrar personas y no hacer viable la **participación** de las mismas en los retos de adaptación.
- Se deben definir las **metas**, los **objetivos necesariamente compartidos**, puesto que no hay objetivos individuales, ni en el ámbito corporativo ni en el de los negocios y ni en los funcionales. Todas las personas deben asumir como reto personal su **participación** en los procesos de dirección. Esta **participación** puede perfectamente medirse a través de las nuevas plataformas tecnológicas que facilitan las contribuciones que realiza a ese reto como individuo y como grupo social.

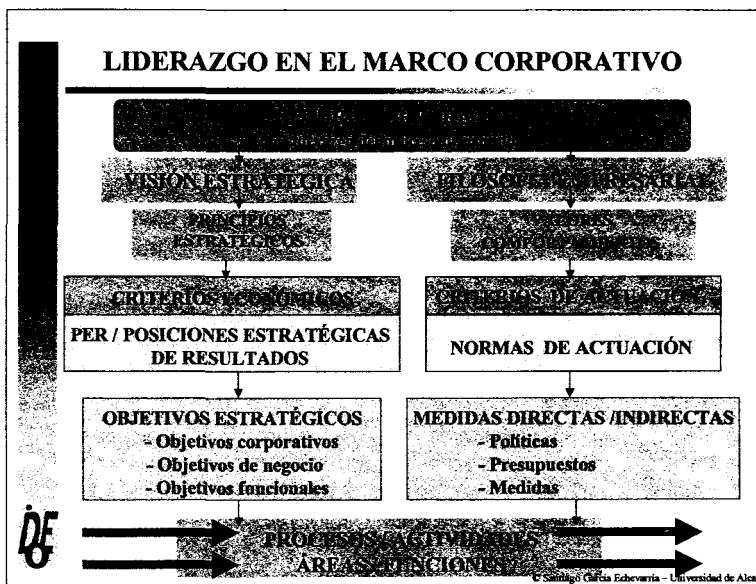


Figura 12

- Se tienen que **definir las políticas** para la disposición de los recursos con el fin de configurar los criterios para aflorar eficientemente las capacidades de la empresa considerando los potenciales disponibles externos e internos en esos momentos.

Éstas constituyen las cuatro fases en las que se debe **participar**, compartiéndolas por las personas de una organización empresarial. En otro caso habrá estructura u organización, pero no habrá Corporación,

no habrá una Identidad Corporativa y, por tanto, todo el sistema de dirección, como estructura, tendrá un carácter mucho más **normativo de cumplimiento** que un carácter **participativo de contribución**.

Junto a la dimensión institucional mencionada debe figurar la dimensión operativa para una dirección estratégica de la empresa. En esta dimensión se debe dar necesariamente, y de manera ineludible, la **participación de todas las personas** identificándose con la estrategia básica asumida. Los cuatro pilares sobre los que tienen que participar las personas son:

- El que se **comparta la visión estratégica** y los **criterios de decisión** que permitan definir cuáles son aquellos potenciales externos e internos de la empresa a los que se va a orientar la estrategia empresarial con el fin de lograr con éxito el desarrollo de la empresa. En base a este éxito se debe dar, vía participación, el éxito del desarrollo individual, de cada una de las personas. El sentirse cómodo dentro de esa **visión de futuro** significa el **participar** o no en ese reto, que como toda acción social y humana, constituye la empresa.
- Se tiene que **definir la estrategia básica** compartida por todos los directivos y el personal a través de la aceptación de aquellos Principios que han sido asumidos y compartidos entre los directivos. Lo cual significa que han hecho suya esta opción económica o alternativa estratégica de adaptación a

las situaciones cambiantes del entorno. La participación en este ámbito es lo que constituye la generación de una **unidad doctrinal**, unidad que va a reducir sistemáticamente los costes de coordinación empresariales, internos y externos, ya que va a facilitar la flexibilidad y la rapidez necesaria para corregir los procesos y poder adaptarse a los cambios.

- Se tiene que definir aquella **Posición Estratégica de Resultados (PER)** sobre la que la empresa tiene las mejores oportunidades para poder aflorar los potenciales externos e internos frente a las oportunidades de la competencia. El factor diferencial por excelencia de una empresa frente a otra se encuentra, precisamente, en el logro de este PER sobre el cual la empresa puede diferenciarse de la otra a la hora de dirigir los procesos con el fin de lograr el éxito en los mercados, en la tecnología, en las organizaciones, etc. Constituye el PER el instrumento para la materialización de una **unidad doctrinal**, de la orientación y criterio en los que descansa el diseño de la organización estratégica de la empresa.
- Y, no por último, la clave operativa es el **controlling estratégico** desde el punto de vista de la capacidad de las modernas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) para medir las contribuciones de cada una de las personas, de los diferentes procesos, a ese reto, y

estableciendo las bases para un diálogo abierto. En este diálogo es donde se participa y se identifica la persona, con sus competencias y conocimientos, en el desarrollo de la empresa y en sus propias posibilidades individuales.

La dirección estratégica supone siempre un **comportamiento de contribuir a**, esto es, de medir y cuantificar el papel de cada uno de los individuos, de su participación y de los resultados de la misma. **No hay estrategia en una empresa si ésta no es compartida por todas las personas de la misma. Una dirección estratégica no es una secuela de documentos, sino que constituye un armonizar comportamientos y orientaciones hacia un proyecto común.**

No existe nunca **participación**, sino existe un **proyecto común**. Siempre y cuando se entienda por participación el hecho de contribuir a una unidad integral de los esfuerzos de muchos para que cada uno pueda aflorar sus competencias. Esto es, desde la perspectiva ética y económica, no se debe entender por **participación** la disgregación de las instituciones, el entorpecimiento del desarrollo de las mismas, la búsqueda de intereses personales o de grupos, con el consecuente empobrecimiento del desarrollo de las personas, cometiendo graves injusticias y como consecuencia se realiza una baja contribución al bien común.

Éste es el gran reto de cambio ante el que se encuentran todas nuestras instituciones en este momento, bien sea la empresa, la

universidad y demás instituciones públicas y privadas. En los momentos actuales el reto es aprender a **dirigir personas** en el contexto de los nuevos diseños. Las tecnologías TIC y las nuevas formas de entender la “**generación de valor**” conllevan en sí mismas el crecimiento del “**valor de las personas**” como clave fundamental del éxito de las instituciones.

VII. CONCLUSIONES

1. El actual proceso de cambio de la civilización impone una consideración integral de la economía y de la persona. La **economía** se orienta a la satisfacción de las necesidades de las personas con el fin de su **desarrollo personal**. Toda actuación económica y social que no contribuya, e incluso, menoscabe, el desarrollo de la persona, no es económicamente eficiente, ni es ética al no contribuir al bien común.
2. La **participación** de la persona en la empresa, o bien en las diversas instituciones, debe entenderse necesariamente como la **integración de la persona** en la institución, contribuyendo a la **creación de valor**, tanto de la Comunidad como de cada uno de sus individuos.
3. Una participación patrimonial, o una participación legal en los órganos de gobierno, o bien de control, representando intereses de otros grupos sociales e instituciones ajenas a la institución,

tiene el carácter de una “**participación distributiva**” predominantemente. Distribuye patrimonios, poder y genera procesos de conflictos de valores y objetivos que dificultan la integración de personas y de sus competencias.

4. **Participar** significa la intervención del individuo en la configuración de procesos y de decisiones en diferentes niveles de participación (Oscar V. Nell-Breunning, “ser informado/ ser oído/ asesor/ co-decidir”). El legislador asume, según sus orientaciones y épocas, así como las materias objeto de la participación, diferentes grados de “participación”.
5. Lo que se plantea ahora es el problema de la configuración de la **participación** desde la contribución de la persona a la institución, a la empresa, en la que actúa con sus conocimientos y habilidades. Se trata sobre cómo debe integrarse la persona en la empresa de manera que contribuya con sus conocimientos al éxito de la empresa, y como a través de este éxito logre el individuo su propio desarrollo personal.
6. Este **desarrollo personal**, como individuo, solamente se logra a través del conocimiento de “**los otros**”, esto es, socialmente. El choque interdisciplinar e intercultural de todo grupo social, si es abierto y dinámico, es el que **genera valor**, es el que enriquece a la institución y al individuo.

7. Se trata de integrar la **participación del individuo** en la institución mediante su contribución a la conformación permanente de la Institución. Se trata de contribuir a un **proyecto común** en el que se integran los conocimientos de muchos con una gran dinámica de creación de la Institución.
8. Lo cual exige asumir el **criterio de “compartir”** el proyecto, entendido desde la **globalidad**, para lograr, desde la singularidad de individuos y grupos, la máxima eficiencia económica y ética a través de su contribución al bien común. O hay un proyecto común, o no hay un comportamiento generalizado de **compartir valores y objetivos**.
9. En realidad se trata de entender que sin “el otro” no hay economía eficiente, pues falta el sentido y criterio de la eficiencia o ineficiencia que necesariamente da “el otro”. Estos criterios no están en uno mismo, a no ser que se entienda la economía como “homo oeconomicus”, esto es, como ensayo intelectual de aclaración abstracta de algunos procesos económicos.
10. Participar, en lo que contribuye a la plenitud humana del desarrollo de la persona en base a la aportación a la comunidad, al bien común, solamente existe cuando la persona participa en la conformación de las instituciones, procesos y actividades que las hace “suyas”. Lo que exige previamente, el **compartir**

valores y objetivos como el instrumento más eficiente económicamente y el más satisfactorio socialmente.

11. Este proceso se genera cuando las Instituciones, los proyectos, constituyen retos humanos, y no se convierten en un mero proceso de gestión funcional. No existirá nunca participación en el desarrollo empresarial si no se comparten los valores y objetivos, ya que ambos son y definen el proyecto común en el que se cree, se confía y espera.
12. Por ello el instrumento que nos sirve para dirigir la empresa, el sistema de dirección, debe configurarse de forma que represente una respuesta humana a un reto personal y colectivo, a unas necesidades que facilitan el desarrollo de la persona. Es por lo que los sistemas de dirección burocráticos, matriciales, y todos aquellos orientados a estructuras altamente formalizadas y funciones, no tienen espacio para la participación de la persona, con sus competencias, sino que solo tienen espacio para el cumplimiento de la norma establecida. Son espacios predefinidos donde no cabe la creatividad. No se trata de un reto humano, sino del cumplimiento de una norma. **No hay participación creadora**, que es lo que se busca.
13. La participación de la persona sólo se produce en un sistema de dirección que involucra un reto humano de respuesta a los cambios permanentes de los entornos políticos, sociales y

económicos. Dentro de la actual dinámica, y de su incidencia en el desarrollo de competencias diferenciadoras, los sistemas de dirección se ven obligados a centrarse sobre las personas, sus conocimientos y sus habilidades, para adaptarse de la forma más eficiente a los cambios.

Allí donde hay cambio y ruptura, hay transformación y creatividad, lo cual constituye el reto humano más significativo.

14. La dirección estratégica de la empresa obliga a utilizar el conocimiento que posee la persona para realizar, eficientemente, los procesos de adaptación estratégicos que permitan dar éxito a la Institución. El valor de la persona se mide entonces por su conocimiento, por su capacidad de desarrollo y por su contribución al proyecto común.
15. La condición *sine qua non* para asumir una participación que conlleve al desarrollo de la persona como objetivo fundamental es su integración en un proyecto en el que se compartan valores y objetivos, a lo que contribuye, con sus conocimientos, a la realización del éxito. El éxito de la persona tiene que ser compartido con el éxito de la institución.

Este es el gran reto actual para todas las instituciones y para las nuevas exigencias a la capacidad directiva.



BIBLIOGRAFÍA

García Echevarría, S., *Empresa y orden económico*, ed. ESIC, Madrid 1980

García Echevarría, S., del Val Núñez, M.T., “La empresa española ante la globalización de la economía”, en *Grandes Cuestiones de la Economía*, núm. 17, Fundación Argentaria, Madrid 1997

Lübbe, H.: “Globalisierung zur Theorie der zivilisationische Evolution” en Biskup, R. (Ed.): *Globalisierung und Wettbewerb*, ed. Haupt Verlag, Berna 1996 pp.39-65

Marr, R., García Echevarría, S.: *La dirección corporativa de los Recursos Humanos*, ed. Díaz de Santos, Madrid 1997

Mohn, R.: “Führungsmethoden und Unternehmergeist in der Zeit globalen Wettbewerbs”, en Biskup, R. (Ed.): *Globalisierung und Wettbewerb*, ed. Haupt Verlag, Berna 1996

Mohn, R.: “Der Mensch im Arbeitsprozeß: der Mitarbeiter und sein Unternehmen”, en Hasse, R. (Ed.): *Das Menschenbild in Wirtschaft und Gesellschaft*, ed.. Verlag Paul Haupt, Berna 2000

Pümpin, C., García Echevarría, S.: *Estrategia Empresarial*, ed. Díaz de Santos, Madrid 1993.

Rappe, H.: “Das Menschenbild der Gewerkschaften”, en Hasse, R. (Ed.): *Das Menschenbild in Wirtschaft und Gesellschaft*, es. Verlag Paul Haupt, Berna 2000

Utz, A.F.: *Ética económica*, ed. Unión Editorial, Madrid 1998